

EFEK MEDIASI MOTIVASI KERJA PADA PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Melitina Tecoalu¹, Hery Winoto Tj.², Susy³

Universitas Kristen Krida Wacana^{1,2,3}

melitina@ukrida.ac.id¹, hery.winoto@ukrida.ac.id², susy.asiasdm@gmail.com³

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efek mediasi motivasi kerja pada pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga kependidikan yang ada di Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi (STMA) Trisakti, Jakarta yang berjumlah 36 (tiga puluh enam) orang dan seluruh anggota populasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan software SmartPLS 3.3. Penelitian ini merupakan penelitian sensus. Hasil penelitian menunjukkan, semua indikator yang dipergunakan pada penelitian ini valid dan reliabel. Simpulan, budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Serta, motivasi kerja memiliki peran dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Namun tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan, Pegawai, Motivasi Kerja, Tenaga Kependidikan

ABSTRACT

This study aims to determine the mediating effect of work motivation on the influence of organizational culture and transformational leadership on employee performance. This research method is descriptive quantitative. The population in this study were all education personnel at the Trisakti School of Insurance Management (STMA), Jakarta, totaling 36 (thirty six) people and all members of the population. This study uses a Structural Equation Modeling (SEM) approach based on Partial Least Square (PLS) using SmartPLS 3.3 software. This research is a census research. The results showed that all indicators used in this study were valid and reliable. In conclusion, organizational culture, transformational leadership, and work motivation affect employee performance. Also, work motivation has a role in mediating the influence of organizational culture on employee performance. However, it does not mediate the effect of transformational leadership on employee performance.

Keywords: Organizational Culture, Transformational Leadership, Employee Performance, Employees, Work Motivation, Education Personnel

PENDAHULUAN

Dunia bisnis telah mengalami begitu banyak perubahan, dan akan terus terjadi seperti itu. Sejalan dengan perkembangan informasi dan teknologi yang semakin maju, sebuah organisasi atau perusahaan dituntut untuk mampu menyesuaikan diri dan

beradaptasi terhadap lingkungan dengan mengelola perubahan-perubahan yang terjadi agar tetap eksis dan dapat mencapai tujuan strategis yang telah ditentukan oleh pimpinan organisasi atau perusahaan.

Kemampuan sebuah organisasi untuk beradaptasi, mengelola berbagai perubahan dan mampu berkembang di industrinya sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusia di dalam organisasi tersebut. Kemampuan untuk mengoptimalkan sumber daya yang tersedia juga merupakan faktor penting dalam proses adaptasi tersebut, dan tentunya di era persaingan bisnis yang begitu kompetitif, sebuah organisasi atau perusahaan tidak akan terlepas dari perubahan organisasi, karena pada dasarnya sebuah organisasi hanya dapat bertahan jika melakukan perubahan.

Evolusi manajemen kinerja pun berkembang cukup banyak dan mengalami perubahan penting atas pemikiran manajemen kinerja dalam 200 tahun terakhir ini serta mengalami perubahan dari masa ke masa sehingga tidak dapat dipungkiri bahwa tidak dapat dipungkiri bahwa kinerja karyawan memberikan pengaruh besar atas keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan.

Kinerja diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Sedangkan Edison et al., (2016), mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan dan dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pegawai, semisal kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, pengalaman kerja, kepuasan kerja, kompetensi dan motivasi pegawai. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor pendukung pegawai dalam bekerja yang berasal dari luar diri pegawai yaitu lingkungan, misalnya gaya kepemimpinan, pengembangan karir, lingkungan kerja, pelatihan dan sistem manajemen yang terdapat di dalam sebuah perusahaan.

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004). Lebih lanjut Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi,

dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan (Rifani & Pohan, 2019).

Jadi kinerja dapat diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Perilaku karyawan juga sangat berkaitan dengan kinerja suatu organisasi dan merupakan aspek terpenting yang harus difokuskan oleh pemimpin organisasi. Dalam organisasi, setiap karyawan harus memiliki visi yang sama yaitu untuk mencapai tujuan organisasi (Priskila et al., 2021).

Peranan para karyawan sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi dan keberhasilan organisasi. Keterampilan, pengetahuan dan kompetensi pegawai sangat diperlukan untuk perencanaan dan pelaksanaan strategi organisasi. Hal ini diperkuat oleh Al-Hosam et al., (2016) yang menekankan pentingnya peningkatan kinerja karyawan karena akan menghasilkan keunggulan bersaing. Kinerja karyawan memainkan peran penting bagi organisasi dalam penyampaian keunggulan kompetitif organisasi (Sitindaon et al., 2021).

Salah satu variabel penting yang berhubungan dengan peningkatan kinerja sebuah organisasi adalah budaya yang terdapat di organisasi tersebut. Hal ini sejalan dengan pernyataan Robbins & Judge (2017), bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya.

Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik. Oleh karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut (Aryana & Tj., 2017).

Pemimpin menjadi salah satu indikator penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang reformis harus peka terhadap perubahan, mampu menganalisa apa yang menjadi kelemahan dan kekuatan baik internal dan eksternal organisasinya, sehingga mampu memecahkan masalah yang dihadapi dan lebih

meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Dalam segala situasi pemimpin memiliki peran yang sangat penting. Pemimpin merupakan simbol, panutan, pendorong sekaligus sumber pengaruh, yang dapat mengarahkan berbagai kegiatan dan sumber daya guna mencapai tujuannya. Kemampuan untuk menyatukan aspek-aspek manusia menjadi kesulitan tersendiri, dan hal tersebut merupakan salah satu tugas dari seorang pemimpin (Trang, 2013).

Transformational leadership (kepemimpinan transformasional) merupakan konsep yang diperkenalkan oleh Burns pada tahun 1978 sebagai pengembangan dari *transactional leadership*. Bass & Riggio (2006), menjabarkan *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional) sebagai sebuah cara kepemimpinan yang mendorong dan menginspirasi bawahan atau pengikut untuk mencapai hasil luar biasa sambil mengembangkan kepemimpinannya dalam proses tersebut (Pambudi & Tecolu, 2019).

Teori motivasi Maslow menyatakan bahwa seseorang bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Hierarki kebutuhan Maslow dalam Mathis & Jackson (2011), mengelompokkan kebutuhan menjadi 5 (lima) kategori yang naik dalam urutan tertentu. Sebelum kebutuhan yang lebih mendasar terpenuhi, seseorang tidak akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (Hartati & Wiroko, 2019).

Penelitian terhadap karyawan Bank PT BPD di Kalimantan Selatan yang dilakukan oleh Nurrahmi (2020) menghasilkan kesimpulan baik motivasi kerja, budaya organisasi maupun kepemimpinan transformasional ternyata berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, salah satu kesimpulan yang dihasilkan Aryana & Tj (2017), yang meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi, Etika Kerja dan Loyalitas terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada karyawan pendukung non akademik Universitas XYZ) menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pendukung non akademik pada Universitas XYZ.

Untuk mengetahui kinerja para tenaga kependidikan STMA Trisakti, penulis melakukan *research* awal dengan menyebarkan kuesioner kepada 38 (tiga puluh delapan) responden dan penulis mendapatkan data bahwa responden kuesioner penelitian terdiri dari 4 (empat) tipe yaitu dosen, alumni, mahasiswa / mahasiswi aktif

dan pihak ke-3 (vendor) sejumlah 38 orang yang terbagi atas 10 dosen (26,3%), 13 alumni (34,2%), 8 mahasiswa atau mahasiswi aktif (21,1%) dan pihak ke-3 atau vendor berjumlah 7 orang (18,4%). Responden yang berusia di bawah 30 tahun sebanyak 15 orang (39,5%), yang berusia 30-40 tahun berjumlah 4 orang (10,5%), antara usia 41-50 tahun sebanyak 10 orang (26,3%) dan yang berusia di atas 50 tahun berjumlah 9 orang (23,7%) dan responden berjenis kelamin pria sebanyak 21 orang (55,3%) dan yang berjenis kelamin wanita berjumlah 17 orang (44,7%). Berdasarkan penelitian pendahuluan atas kinerja para tenaga kependidikan STMA Trisakti dapat dilihat pada Tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1.
Kesimpulan Penelitian Pendahuluan atas Kinerja Tenaga Kependidikan STMA Trisakti

No.	Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Ketelitian dan kerapian kerja para tenaga kependidikan di STMA Trisakti perlu ditingkatkan.	60,53%	36,84%	2,63%	0	0
2	Sepengetahuan Anda, dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari, para tenaga kependidikan di STMA Trisakti memiliki panduan SOP yang jelas dan standar kerja yang tinggi.	10,53%	44,74%	15,79%	15,79%	13,16%
3	Tenaga kependidikan STMA Trisakti kurang memperhatikan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.	10,50%	47,37%	15,79%	13,16%	13,16%
4	Dalam menyelesaikan pekerjaannya, para tenaga kependidikan di STMA Trisakti belum dapat memenuhi target kerjanya dengan baik sesuai ekspektasi Anda.	15,79%	44,74%	15,79%	10,53%	13,16%
5	Tenaga kependidikan STMA Trisakti belum	10,53%	47,37%	18,42%	10,53%	13,16%

	memanfaatkan segala sumber daya yang tersedia secara optimal.					
6	Para tenaga kependidikan STMA Trisakti mampu berkoordinasi dengan baik dan kompak dalam menyelesaikan pekerjaan.	10,53%	50,00%	7,89%	21,05%	10,53%
7	Para tenaga kependidikan STMA Trisakti mematuhi peraturan organisasi dan turut serta menjaga nama baik organisasi.	10,53%	50,00%	7,89%	21,05%	10,53%
8	Tenaga kependidikan di STMA Trisakti kurang menunjukkan kepedulian dan inisiatif tinggi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.	5,26%	55,26%	10,53%	18,42%	10,53%

Berdasarkan *feedback* (jawaban) yang diterima dari para responden tersebut, maka dilakukan kajian di lingkungan STMA Trisakti untuk menganalisa variabel-variabel yang relevan dengan fenomena tersebut.

KAJIAN TEORI

Pengertian Budaya Organisasi

McShane dan Von Glinow (Hartati & Wiroko, 2019) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah pola dasar dari nilai-nilai dan asumsi bersama yang mengatur cara karyawan dalam sebuah organisasi memikirkan dan bertindak berdasarkan masalah dan peluang. Budaya organisasi yang kuat memiliki potensi meningkatkan kinerja dan sebaliknya bila budayanya lemah dapat mengakibatkan kinerja menurun. Budaya organisasi memiliki tiga fungsi penting yaitu sebagai sistem pengawasan, perekat hubungan sosial, dan saling memahami.

Menurut Rashid *et al.*, (2003) bahwa banyak pakar menyebutkan budaya organisasi dapat menjadi basis adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi sehingga banyak penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai atau norma-norma

perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi (Hartati dan Wiroko, 2019).

Definisi budaya organisasi menurut Dwiarti & Wibowo (2018) merupakan suatu landasan organisasi yang berisikan norma, keyakinan, serta nilai secara kolektif yang mencerminkan karakteristik. Inti tentang bagaimana cara bertindak di dalam suatu organisasi. Jeff Cartwright (2020) memaparkan terdapat empat tipe budaya yaitu, a) *monoculture* merupakan budaya dimana setiap individu memiliki pikiran yang sama (satu pikiran); b) *superordinate culture* merupakan jenis yang paling ideal di dalam budaya organisasi. Keaneka-ragaman budaya dapat memicu terjadinya konflik di dalam suatu organisasi. Adanya kepemimpinan yang baik mampu merangkul setiap pribadi yang berbeda untuk mampu bekerja sama satu dengan lainnya; c) *the disisive culture* tipe ini memiliki karakteristik yang berbeda, dimana organisasi diarahkan kepada hal yang berbeda-beda. Tidak adanya arahan yang jelas serta kepemimpinan yang kurang baik; d) *the disjunctive culture*, tipe ini ditunjukkan melalui adanya pemecahan organisasi dengan cara yang eksplosif, sehingga akan terpecah ke dalam unit budaya individual.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai luhur yang dianut secara intensif dan disebarakan secara luas oleh seluruh anggota organisasi serta membedakannya dengan organisasi lain. Jika sebagian besar para karyawan memiliki opini yang sama atas visi, misi dan nilai organisasi, maka dapat dikatakan budaya pada organisasi tersebut kuat dan sebaliknya terdapat variasi yang sangat besar atas opini tersebut menunjukkan budaya yang lemah. Robbins & Judge (2017) menyebutkan ada 7 (tujuh) karakteristik atau indikator budaya organisasi yaitu, a) inovasi dan pengambilan resiko; b) perhatian pada detail; c) orientasi pada hasil; d) orientasi pada manusia; e) orientasi pada tim; f) keagresifan; g) stabilitas.

Menurut Pambudi & Tecoalu (2019) menyatakan ada 4 (empat) dimensi *transformational leadership*. Pertama, *idealized influence (II)* atau sebelumnya dikenal sebagai *charisma*. Bass lalu menggantinya dengan istilah *idealized influence* agar tidak tertukar pengertiannya dengan *charismatic leadership* yang merupakan model kepemimpinan yang berbeda. Pengertian dari komponen ini adalah pemimpin harus berperilaku ideal atau sesuai sebagai panutan dari para bawahannya. Pemimpin tersebut dikagumi, dihormati dan dipercaya. Bawahan melihat dan akan meniru pemimpin

mereka dan mereka mengagumi pemimpin ini karena pemimpin tersebut memiliki kemampuan yang luar biasa, gigih dan tekad yang kuat. Pemimpin ini dapat diandalkan untuk melakukan hal-hal yang benar, memperlihatkan standar yang tinggi dalam hal etika dan perilaku moral.

Kedua, *Inspirational Motivation (IM)* yaitu seorang pemimpin selayaknya dapat memberikan motivasi dan inspirasi kepada bawahannya dengan cara memberikan arti pada pekerjaan yang dilakukan oleh para bawahan dan memberikan tantangan kepada mereka. Disinilah semangat kebersamaan sebagai team, antusiasme, dan optimisme dibangun. Pemimpin dapat memberikan gambaran tentang kondisi masa depan yang menarik pada bawahannya, mampu mengkomunikasikan harapan dengan jelas sehingga membuat para bawahan ingin mencapainya dan menunjukkan komitmen pada sasaran dan visi bersama. Ketiga, *intellectual stimulation (IS)* dalam hal ini, pemimpin memberikan umpan kepada bawahan untuk kreatif dan inovatif dengan menggunakan pendekatan yang baru terhadap situasi yang sudah ada dan melihat masalah dengan sudut pandang yang berbeda. Tidak melakukan kritik terhadap bawahan di depan umum atas kesalahan yang dilakukannya. Perbedaan ide bawahan dengan ide pemimpin dipandang sebagai hal yang wajar. Para bawahan juga didorong dan dilibatkan dalam semua proses pemecahan masalah dan pencarian jalan keluar atas masalah tersebut.

Keempat, *individualized consideration (IC)* pemimpin berperan sebagai pelatih atau mentor dengan memberikan perhatian atas kebutuhan tiap bawahan untuk berkembang. Para bawahan dikembangkan untuk mencapai tingkat potensi tertinggi mereka. Salah satu cara pengembangan adalah dengan memberikan pendelegasian pekerjaan dan pemimpin memonitor pekerjaan yang didelegasikan tersebut untuk melihat apakah bawahan membutuhkan dukungan darinya. Dalam hubungan ini, pemimpin dapat menerima perbedaan individu dan dapat menilai bawahannya secara objektif. Ada saatnya pemimpin memberikan pengarahan, dan ada kalanya pemimpin memberikan keleluasaan untuk bergerak. Pemimpin merupakan seorang pendengar yang baik dan mampu mengingat pembicaraan atau diskusi penting antara dirinya dengan para bawahan.

Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk dipimpin dan memimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah.

Robbins & Judge (2017), menyatakan kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Kepemimpinan transformasional adalah pengembangan dari kepemimpinan karismatik. Pemimpin transformasional menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi karyawan untuk berprestasi. Dalam hal ini, karyawan dipercaya, kagum, setia, dan menghormati pemimpinnya sehingga termotivasi untuk melakukan apapun yang diharapkan (Supriyanto, 2005). Menurut Robbins & Coulter (2007), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan stimulasi individu dan intelektual, serta karismatik (Lutfi & Siswanto, 2018).

Yukl (2010) mengemukakan beberapa pedoman untuk pemimpin transformasional yaitu, a) menyatakan visi dan misi yang jelas dan menarik; b) menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dipercaya; c) bertindak secara rahasia dan optimis, memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut; d) menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting; e) memimpin dengan memberikan contoh; f) memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu. Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang (Hartati & Wiroko, 2019).

Menurut O'Leary (2001) kepemimpinan transformasional berusaha membawa tiap-tiap individu dan tim bekerja melampaui *status-quo*. Pemimpin transformasional adalah seorang yang memiliki kekuatan untuk mendatangkan perubahan di dalam diri para anggota tim dan di dalam organisasi secara keseluruhan. Menurutnya kepemimpinan transformasional dapat digunakan bila diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Dalam kepemimpinan transformasional para pengikut merasakan kepercayaan,

kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan kepada pemimpin serta termotivasi untuk melakukan sesuatu yang lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka. Pemimpin transformasional adalah orang yang membantu perusahaan dan orang lain untuk membuat perubahan positif dalam aktifitas mereka. Perubahan itu sering kali berskala besar dan dramatis. Dalam kenyataannya pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat organisasi suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi atau masyarakat untuk mencapai tujuan (Nurrahmi et al., 2020).

Dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah cara seorang pemimpin menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kepentingan organisasi (Robbins & Judge, 2017).

Penelitian terhadap sejumlah karyawan generasi Y menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) merupakan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk memimpin karyawan Gen Y (Pambudi dan Tecoalu, 2019). Dalam penelitian tersebut disebutkan bahwa *transformational leadership* merupakan konsep yang diperkenalkan oleh Burns pada pengembangan tahun 1978 sebagai bagian dari *transactional leadership*. Bass & Riggio (2006) menjabarkan *transformational leadership* sebagai sebuah cara kepemimpinan yang mendorong dan menginspirasi bawahan atau pengikut untuk mencapai hasil luar biasa sambil mengembangkan kepemimpinannya dalam proses tersebut. Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional akan membantu bawahannya berkembang dan menyiapkan mereka menjadi pemimpin berikutnya dengan memperhatikan apa yang dibutuhkan oleh bawahannya. memberdayakan mereka serta menyelaraskan sasaran tiap individu dengan sasaran pemimpin dan sasaran organisasi. *Transformational leadership* terbukti dapat mendorong karyawan untuk melebihi kinerja yang diharapkan dan membawa pada tingkat kepuasan karyawan yang tinggi serta menguatkan komitmen pada kelompok dan organisasi.

Dari berbagai pendapat dan definisi yang disampaikan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) merupakan gaya kepemimpinan yang mendorong dan menginspirasi para bawahan

untuk mencapai hasil luar biasa dan berfokus untuk mengembangkan kepemimpinan bawahannya tersebut.

Pengertian Motivasi Kerja

Mangkunegara (2017) mengemukakan bahwa motivasi kerja terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuasaan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Sistem motivasi terdiri dari 3 (tiga) perangkat variable yaitu, a) karakteristik individu; b) karakteristik pekerjaan; c) karakteristik organisasi. Masalah motivasi kerja dapat menjadi sulit dalam menentukan imbalan dimana apa yang dianggap penting bagi seseorang, karena sesuatu yang penting bagi seseorang belum tentu bagi orang lain. Adapun hal-hal yang dapat diukur dalam motivasi kerja seseorang dapat dilihat dari prestasi kerja, perasaan senang bekerja, perilaku bekerja keras, merasa dihargai dan afiliasi. Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatannya (Rahmawaty, 2017).

Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan tercermin dalam perilaku yang positif, dan karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam mewujudkan tujuan organisasi. Komitmen yang tinggi akan menghasilkan motivasi yang tinggi pula bagi karyawan untuk bekerja. Hal ini tentunya akan berdampak pada pengembangan karir karyawan tersebut karena karyawan yang menunjukkan kinerja maksimal akan memiliki peluang pengembangan karir yang lebih baik (Winoto, 2020).

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa motivasi kerja merupakan sikap mental karyawan yang positif terhadap situasi kerja dan merupakan sebuah kondisi yang menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Indikator

yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja menurut Syahyuti (2010) adalah, a) semangat kerja, b) inisiatif dan kreatifitas; c) rasa tanggung jawab.

Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapainya (Lomanjaya et al., 2014).

Kinerja karyawan adalah suatu hasil dari pekerjaan yang telah dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan kewajiban, tugas atau pekerjaan berdasarkan kemampuan kerjanya, baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Agustin, 2020).

Definisi kinerja menurut Mangkunegara (2017) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Makin rumit jenis pekerjaan, maka *standard operating procedure* yang ditetapkan akan menjadi syarat mutlak yang harus dipatuhi.

Rivai (2004) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Lebih lanjut Rivai juga menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan (Rifani dan Pohan, 2019).

Dengan demikian, secara singkat dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan merupakan prestasi kerja atau hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas

dalam suatu periode tertentu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepadanya. Indikator kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2017) yaitu, a) kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mampu mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan; b) kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satuan waktu (setiap harinya). Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan masing-masing; c) pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan tersebut mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan; d) tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan kepadanya.

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga yang ada di Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Trisakti, Jakarta yang berjumlah 36 (tiga puluh enam) orang dan seluruh anggota populasi akan dipilih sebagai sampel sehingga penelitian ini adalah penelitian sensus. Penelitian ini menggunakan teknik statistika multivarian. Penelitian ini terdiri atas empat variabel yaitu dua variabel independen, satu variabel mediasi, dan satu variabel dependen. PLS (*Partial Least Square*) merupakan salah satu metode statistika SEM (*Structural Equation Modelling*) berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik data. PLS (*Partial Least Square*) adalah analisis persamaan struktural berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas atau pengujian hipotesis dengan model prediksi.

PLS SEM bertujuan untuk mengembangkan teori atau membangun teori (orientasi prediksi). PLS digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten (*prediction*). Selain itu PLS juga digunakan untuk mengkonfirmasi suatu teori, sehingga dalam penelitian yang berbasis prediksi PLS lebih cocok untuk menganalisis data. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif dimana hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM

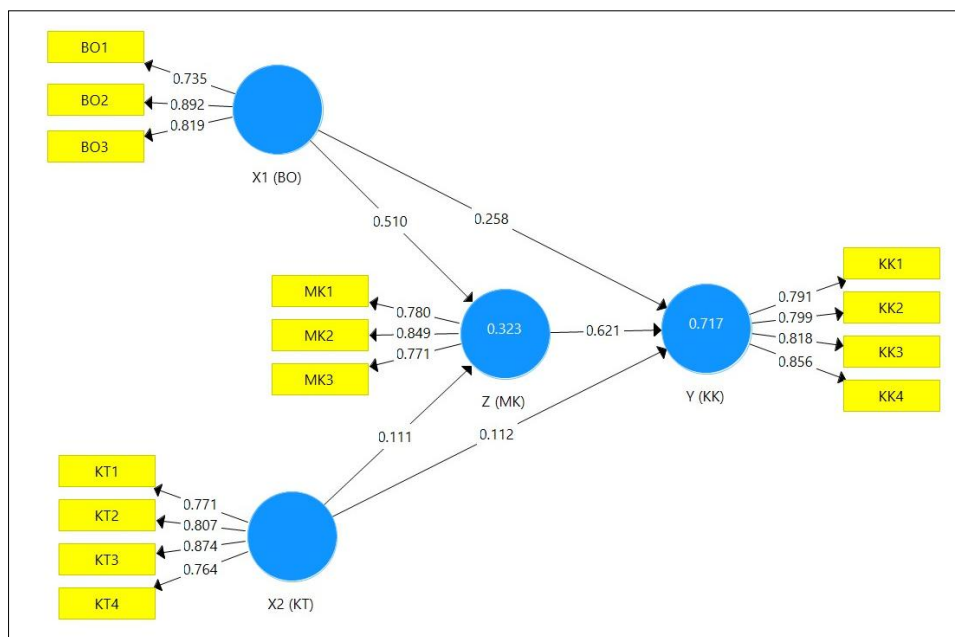
(*Structural Equation Modelling*) yang berbasis kovarian karena akan menjadi *unidentified* model.

Untuk menguji validitas suatu instrument maka dilakukan uji validitas. Dengan menggunakan program SmartPLS reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan 2 (dua cara) yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Lalu dilakukan uji kecocokan model (*Goodness of Fit*) yaitu uji model pengukuran (*Outer Model*), dan uji model struktural (*Inner Model*). Pengujian hipotesis dapat berupa uji pengaruh langsung dan uji pengaruh tidak langsung (mediasi).

HASIL PENELITIAN

Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen (*Outer Model*)

Validitas konvergen dilihat dari nilai *loading factor* untuk setiap indikator-indikator. Menurut Hair *et al* (2017) parameter *loading factor* dengan *rule of thumbs* > 0,7 dianggap memenuhi persyaratan *convergent validity*.



Gambar 2. Model Bootstrapping
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2021)

Berdasarkan model konstruk pada gambar 2, hasil pengujian validitas digambarkan pada tabel, di bawah ini:

Tabel 2.
Model Bootstrapping

Variabel	Item	Nilai Loading	Keterangan
Budaya Organisasi (X ₁)	BO1	0,735	Valid
	BO2	0,892	Valid
	BO3	0,819	Valid
Kepemimpinan Transformasional (X ₂)	KT1	0,771	Valid
	KT2	0,807	Valid
	KT3	0,874	Valid
	KT4	0,764	Valid
Motivasi Kerja (Z)	MK1	0,780	Valid
	MK2	0,849	Valid
	MK3	0,771	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	KK1	0,791	Valid
	KK2	0,799	Valid
	KK3	0,818	Valid
	KK4	0,856	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2021)

Uji validitas diskriminan dilakukan dengan melihat nilai *cross loading*. Nilai *cross loading* masing-masing konstruk dievaluasi untuk memastikan bahwa korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada konstruk lainnya. Dari data pada Tabel 2 terlihat bahwa nilai *cross loading* > 0,7 dan item pengukuran lebih besar dari konstruk lainnya sehingga dapat dikatakan data penelitian ini valid.

Tabel 3.
Cross Loading

Variabel	Item	X1 (BO)	X2 (KT)	Z (MK)	Y (KK)
Budaya Organisasi (X ₁)	BO1	0,735	0,177	0,464	0,422
	BO2	0,892	0,542	0,542	0,661
	BO3	0,819	0,322	0,342	0,491
Kepemimpinan Transformasional (X ₂)	KT1	0,627	0,771	0,263	0,386
	KT2	0,342	0,807	0,253	0,295
	KT3	0,218	0,874	0,355	0,392
	KT4	0,257	0,764	0,199	0,324
Motivasi Kerja (Z)	MK1	0,228	-0,050	0,780	0,508
	MK2	0,666	0,451	0,849	0,744
	MK3	0,314	0,266	0,771	0,620
Kinerja Karyawan (Y)	KK1	0,484	0,301	0,679	0,791
	KK2	0,629	0,189	0,512	0,799
	KK3	0,428	0,513	0,613	0,818
	KK4	0,602	0,409	0,782	0,856

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2021)

Dari data pada Tabel 3 uji validitas diskriminan dilakukan dengan juga dengan melihat nilai validitas diskriminan. Nilai validitas diskriminan pada penelitian ini dilihat dari nilai parameter akar *Average Variance Extracted* (AVE) dan korelasi variabel laten dengan *rule of thumbs* akar *Average Variance Extracted* (AVE) > korelasi variabel laten. Dan yang kedua dilihat dari nilai parameter *cross loading* dengan *rule of thumbs* > 0,7, maka dengan memenuhi ketentuan tersebut akan dinyatakan penelitian tersebut valid.

Tabel 4.
Validitas Diskriminan

	Budaya Organisasi (X1)	Kepemimpinan Transformasional (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (Z)
Budaya Organisasi (X1)	0,818			
Kepemimpinan Transformasional (X2)	0,448	0,805		
Kinerja Karyawan (Y)	0,656	0,439	0,817	
Motivasi Kerja (Z)	0,560	0,340	0,804	0,801

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2021)

Tabel 5.
Hasil Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	AVE
Budaya Organisasi (X ₁)	0,668
Kepemimpinan Transformasional (X ₂)	0,648
Motivasi Kerja (Z)	0,641
Kinerja Karyawan (Y)	0,667

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2021)

Hasil dari penelitian ini menunjukkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) semua variabel di atas 0,5 dan dapat dilihat pada Tabel 5 Artinya penelitian yang dilakukan telah memenuhi syarat uji validitas kovergen. Hal ini sesuai dengan pendapat menurut Ghazali & Latan (2015) Validitas konvergen sebuah konstruk dengan indikator reflektif dievaluasi dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) seharusnya sama dengan 0,5 atau lebih.

Tabel 6.
Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Budaya Organisasi (X ₁)	0,857
Kepemimpinan Transformasional (X ₂)	0,880
Motivasi Kerja (Z)	0,842
Kinerja Karyawan (Y)	0,889

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2021)

Variabel-variabel yang dilakukan penelitian dikatakan reliabel (memiliki reliabilitas yang baik) jika *composite reliability* di atas 0,7 (Ghozali & Latan, 2015). Dari penelitian diperoleh nilai *composite reliability* seperti terlihat pada Tabel 6 di atas dimana nilai *composite reliability* di atas 0,7, sehingga semua variabel dalam penelitian ini dikatakan reliabel.

Tabel 7.
Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha
Budaya Organisasi (X ₁)	0,751
Kepemimpinan Transformasional (X ₂)	0,819
Motivasi Kerja (Z)	0,734
Kinerja Karyawan (Y)	0,834

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2021)

Variabel dalam penelitian dikatakan reliabel selain dari nilai *composite reliability*, dapat dilihat juga dari nilai *cronbach's Alpha*, dengan angka yang diharapkan adalah di atas 0,7 (Ghozali dan Latan, 2015). Dari Tabel 7, dapat dilihat bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* di atas 0,7, maka semua variabel dalam penelitian ini dikatakan reliabel. Tabel 4.5 dan Tabel 4.6 dapat menggambarkan bahwa variabel atas penelitian yang dilakukan dapat dipercaya.

Uji Inner Model

Uji R-square

Uji *R-square* digunakan untuk menguji nilai dari variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai *R-Square* 0,75 menunjukkan bahwa pengaruh kuat ; 0,50 menunjukkan pengaruh *moderate* dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model lemah (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 8.
R-square Coefficients

Variabel	R-square
Motivasi Kerja (Z)	0,323
Kinerja Karyawan (Y)	0,717

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2021)

Pada Tabel 8 dapat dilihat bahwa nilai *R-square* Motivasi Kerja (Z) 0,323 = 32,3%, hal ini berarti variabel Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional secara bersama-sama mempengaruhi variabel Motivasi Kerja sebesar 32,3% dan sisanya 67,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Sedangkan nilai *R-square* dari Kinerja Karyawan = 0,717 = 71,7%, hal ini berarti bahwa variabel Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja mempengaruhi variabel Kinerja Karyawan sebesar 71,7% dan sisanya 29,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Uji Q-square

Cross-validated redundancy (Q^2) atau *Q-square test* digunakan untuk menilai *predictive relevance*. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance* yang akurat terhadap konstruk tertentu sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang mempunyai *predictive relevance*. Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Besaran Q^2 ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (*path analysis*). *Q-square* dapat mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya (Ghozali, 2016).

Tabel 9.
Q-square

Variabel	Q-square
Motivasi Kerja (Z)	0,389
Kinerja Karyawan (Y)	0,100

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2021)

Dari pengolahan data di SmartPLS menghasilkan *Q-square* sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 9 di atas, dimana didapatkan nilai sebesar 0,389 untuk variabel Motivasi Kerja dan 0,1 untuk Kinerja Karyawan. Dengan demikian dapat dikatakan

bahwa data penelitian ini memiliki nilai observasi yang baik dan berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

Uji Path Coefficients (Koefisien Jalur)

Tabel 10.
Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	<i>t</i> statistic	<i>p</i> value
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,258	0,212	0,170	1,524	0,128
Budaya Organisasi → Motivasi Kerja	0,510	0,541	0,126	4,052	0,000
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan	0,112	0,100	0,169	0,659	0,510
Kepemimpinan Transformasional → Motivasi Kerja	0,111	0,153	0,191	0,581	0,562
Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0,621	0,655	0,117	5,330	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2021)

Hipotesis diterima apabila p value $< 0,05$ dan t statistic $> 1,96$. Berdasarkan hasil perhitungan *Smart PLS* pada Tabel 10 di atas dapat ditarik kesimpulan yaitu, a) variabel budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan, hal ini ditunjukkan dengan nilai t statistic $< 1,96$, yaitu sebesar 1,524 dan nilai p value $> 0,05$, yaitu sebesar 0,128; b) variabel budaya organisasi signifikan berpengaruh positif terhadap variabel Motivasi Kerja, hal ini ditunjukkan dengan nilai t statistic $> 1,96$, yaitu sebesar 4,052 dan nilai p value $< 0,05$, yaitu sebesar 0,000; c) variabel kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan, hal ini ditunjukkan dengan nilai t statistic $< 1,96$, yaitu sebesar 0,659 dan nilai p value $> 0,05$ yaitu sebesar 0,510; d) variabel kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap variabel Motivasi Kerja, hal ini ditunjukkan dengan nilai t statistic $< 1,96$, yaitu sebesar 0,581 dan nilai p value $> 0,05$ yaitu sebesar 0,562; e) variabel motivasi kerja signifikan berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja Karyawan, hal ini ditunjukkan dengan nilai t statistic $> 1,96$, yaitu sebesar 5,330 dan nilai p value $< 0,05$ yaitu sebesar 0,000.

Uji Mediasi

Tabel 11.
Specific Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	<i>t statistic</i>	<i>p value</i>
Budaya Organisasi → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0,317	0,356	0,109	2,893	0,004
Kepemimpinan Transformasional → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0,069	0,099	0,125	0,553	0,581

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2021)

PEMBAHASAN

Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Budaya Organisasi menurut Robbins & Judge (2017), adalah sebuah sistem berbagi arti yang dianut oleh anggota yang membedakan satu organisasi dari organisasi yang lain. Budaya organisasi memiliki peran vital karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat mengindikasikan tingginya loyalitas dan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai $t_{statistic} < 1,96$, yaitu sebesar 1,524 dan nilai $p_{value} > 0,05$, yaitu sebesar 0,128. Artinya tidak ada bukti yang cukup kuat untuk menerima H_1 . Diduga, hal ini dapat disebabkan adanya terdapat variasi yang sangat besar atas opini yang tidak sama atas visi, misi dan nilai organisasi yang menunjukkan budaya organisasi lemah. Hal ini menunjukkan pada penelitian ini budaya organisasi tidak member pengaruh terhadap kinerja para karyawan. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga sebaik apapun budaya organisasi yang ada tidak akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan (tenaga pendidikan) di STMA Trisakti.

Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja.

Hasil uji hipotesis ke-2 menunjukkan budaya organisasi signifikan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, dimana nilai $t_{statistic} > 1,96$, yaitu sebesar 4,052 dan nilai $p_{value} < 0,05$, yaitu sebesar 0,000. Artinya didapatkan bukti yang cukup kuat untuk

menerima H₂. Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan (Agustin, 2020). Budaya organisasi signifikan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja artinya motivasi kerja para tenaga kependidikan di STMA Trisakti sangat dipengaruhi oleh budaya yang ada dalam lingkungan kerja. Semakin baik budaya yang diterapkan dalam organisasi akan semakin meningkatkan motivasi karyawan (tenaga kependidikan) STMA Trisakti.

Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Uji hipotesis ke-3 melakukan pengujian adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dimana kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan dengan nilai $t_{statistic} < 1,96$, yaitu sebesar 0,659 dan nilai $p_{value} > 0,05$ yaitu sebesar 0,510. Artinya tidak didapatkan bukti yang cukup kuat untuk menerima H₃. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, artinya gaya kepemimpinan transformasional bukan merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja para tenaga kependidikan. Gaya kepemimpinan tidak membawa dampak terhadap kinerja kependidikan di STMA Trisakti.

Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Motivasi Kerja.

Uji hipotesis ke-4 melakukan pengujian adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja, dimana kepemimpinan transformasional terbukti tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja, hal ini ditunjukkan dengan nilai $t_{statistic} < 1,96$, yaitu sebesar 0,581 dan nilai $p_{value} > 0,05$ yaitu sebesar 0,562. Artinya tidak didapatkan bukti yang cukup kuat untuk menerima H₄. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja para tenaga kependidikan di STMA Trisakti. Tinggi rendahnya motivasi kerja para karyawan tidak tergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Uji hipotesis ke-5 melakukan pengujian pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dengan hasil $t_{statistic} > 1,96$, yaitu sebesar 5,330 dan nilai $p_{value} < 0,05$, yaitu 0,000. Dengan demikian terdapat bukti yang cukup untuk menerima H_5 , dimana kinerja karyawan ternyata dipengaruhi signifikan oleh motivasi kerja. Semakin tinggi tingkat motivasi kerja maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Motivasi kerja signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang berarti kinerja para tenaga pendidikan ini tergantung pada tingkat motivasi yang dimiliki. Semakin tinggi tingkat motivasi, akan semakin meningkat pula kinerja para tenaga kependidikan tersebut.

Motivasi Kerja memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya motivasi kerja sebagai mediator, hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja adalah variabel yang memediasi penuh pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $t_{statistic} > 1,96$, yaitu sebesar 2,893 dan $p_{value} < 0,05$ yaitu sebesar 0,004. Berarti dalam penelitian ini ditemukan bukti yang cukup untuk menerima H_6 . Motivasi kerja memediasi penuh pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan artinya budaya organisasi mempengaruhi kinerja para tenaga kependidikan STMA Trisakti melalui motivasi kerja. Jika motivasi kerja para tenaga pendidikan ini semakin meningkat, maka budaya yang terbentuk akan semakin baik pula. Pemberian motivasi kerja sangat diperlukan untuk meningkatkan budaya organisasi yang efektif untuk meningkatkan kinerja para tenaga kependidikan di STMA Trisakti.

Motivasi Kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya motivasi kerja sebagai mediator, hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini

ditunjukkan dengan nilai $t_{statistic} < 1,96$, yaitu sebesar 0,553 dan $p_{value} > 0,05$ yaitu sebesar 0,581. Berarti dalam penelitian ini ditemukan bukti yang cukup untuk menolak H_7 . Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan artinya gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

SIMPULAN

Budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Serta, motivasi kerja memiliki peran dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Namun tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, D. S. (2020). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan UMKM dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 1(1), 8-19. <https://doi.org/10.38076/ideijeb.v1i1.4>
- Al-Hosam, A. A. M., Ahmed, S., Ahmad, F. B., & Joarder, M. H. R. (2016). Impact of Transformational Leadership on Psychological Empowerment and Job Satisfaction Relationship: A Case of Yemeni Banking. *Binus Business Review*, 7(2), 109-116. <https://doi.org/10.21512/bbr.v7i2.1584>
- Aryana, P., & Tj, H. W. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Etika Kerja dan Loyalitas terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada karyawan pendukung non akademik Universitas XYZ). *Ilmiah Manajemen Bisnis*, 17(2), 89-110. <http://ejournal.ukrida.ac.id/ojs/index.php/IMB/article/view/1528>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership Second Edition*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Dwiarti, R., & Wibowo, A. B. (2018). Analisis Pengaruh Tingkat Pendidikan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Taman Wisata Candi Prambanan. *Jurnal Perilaku dan Strategi Bisnis*, 06(02), 157-170. <http://ejournal.mercubuana-yogya.ac.id/index.php/JPSB/article/view/638>
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Alfabeta
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Square Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 3.0* (2nd ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Amerika: Sage Publications
- Hartati, C. S., & Wiroko, R. (2019). Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja PT Tirta Investama Pandaan. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 2(2), 1-15.

- <https://doi.org/10.37504/mb.v2i02.132>
- Jeff, C. (1999). *Cultural Transformation*. London : Pearson Education Limited
- Lomanjaya, J., Laudi, M., Deborah, C., & Widjaja, E. W. K. (2014). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan PT. ISS Indonesia Cabang Surabaya di Rumah Sakit Katolik St. Vincentius a. Paulo. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemenperhotelan/article/view/1453>
- Lutfi, M., & Siswanto, S. (2018). A Transformational Leadership, It's Implication on Employee Performance through Organizational Culture and Motivation. *Ekspektra: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 2(2), 192-200.
- <https://doi.org/10.25139/ekt.v2i2.1226>
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Evaluasi Kinerja SDM* (8th ed.). Bandung: PT. Refika Aditama
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (10th ed.). Jakarta: Salemba Empat
- Nurrahmi, A., Hairudinor, H., & Utomo, S. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT Bank Pembangunan Daerah Kalsel Cabang Rantau). *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, 9(1), 20-35.
- <https://ppjp.ulm.ac.id/journal/index.php/bisnispembangunan/article/view/8692>
- O'Leary, E. (2001). *Kepemimpinan Menguasai Keahlian Yang Anda Perlukan Dalam 10 Menit*. Yogyakarta: Andi
- Pambudi, S., & Tecoalu, M. (2019). Pengaruh Flexi-time dan Transformational Leadership Terhadap Employee Loyalty yang Dimediasi oleh Job Satisfaction pada Karyawan Generation Y. *KOMPETENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 14(2), 153–170. <http://ejournal.ukrida.ac.id/ojs/index.php/MB/article/view/1896>
- Priskila, E., Tecoalu, M., Saparso, & Tj, H. W. (2021). The Role of Employee Engagement in Mediating Perceived Organizational Support for Millennial Employee Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Sosial Science*, 2(3), 258–265. <https://doi.org/10.46799/jsss.v2i3.129>
- Rahmawaty, D. (2017). Pengaruh Persepsi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Benefita*, 2(3), 278-287. <https://doi.org/10.22216/jbe.v2i3.2285>
- Rashid, M.Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance. *Journal of Management Development*, 22(8), 708-728. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621710310487873/full/html>
- Rifani, S. K., & Pohan, F. S. (2019). Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan di Perguruan Tinggi Swasta (Studi Kasus Rebranding pada Universitas Trilogi). *Journal of Social Welfare*, 6(1), 1–15. <https://doi.org/10.31326/jks.v6i01>
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, S. P., & Judge, A. T. (2017). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (16th ed.). Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, S., & Coulter, M. (2007). *Manajemen* (8th ed.). Jakarta : PT. Indeks

- Sitindaon, M., Winoto Tj, H., & Tecualu, M. (2021). The influence of Organizational Support and Management of Employee Performance Marketing in Mediation by Competence. *International Journal of Science, Technology & Management*, 2(1), 150–160. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v2i1.102>
- Supriyanto, A. (2005). *Pengantar Teknologi Informasi* (1st ed.). Jakarta: Salemba Empat
- Tj, H.W. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. GCM). *Media Bina Ilmiah*, 14(9), 3261-3266. <https://ejurnal.binawakya.or.id/index.php/MBI/article/view/823>
- Trang, D. S. (2013). Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya. *Jurnal EMBA*, 1(3), 208-216. <https://doi.org/10.35794/emba.1.3.2013.1995>
- Winoto, S. A. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi pada Karyawan PT. Taspen Bandung). *Skripsi*. Universitas Pasundan, Bandung
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (5th ed.). Jakarta: PT. Indeks